

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN**

MARIA OLÍVIA CAVALCANTI ALVES DOS SANTOS

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo da empresa Hidrovias do
Brasil S.A.**

**Osasco
2020**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN**

MARIA OLÍVIA CAVALCANTI ALVES DOS SANTOS

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo da empresa Hidrovias do
Brasil S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios – EPPEN da
Universidade Federal de São Paulo como
requisito para obtenção do título de Bacharel
em Administração

Orientador(a): Profª Drª Gabriela de Brelàz

**Osasco
2020**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237d SANTOS, Maria Olívia Cavalcanti Alves dos
Diversidade nas organizações: um estudo da empresa
Hidroviás do Brasil S.A. / Maria Olívia Cavalcanti Alves dos
Santos. - 2020.
58 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2020.
Orientador: Profa. Dra. Gabriela de Brèlaz.

1. Diversidade. 2. Organizações. 3. Cultura organizacional. 4.
Clima organizacional. 5. Vantagem competitiva. I. Brèlaz, Profa.
Dra. Gabriela de , II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658.3



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIA OLIVIA CAVALCANTI ALVES DOS SANTOS

**DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo da empresa Hidrovias do
Brasil S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração da
Escola Paulista de Política, Economia e
Negócios – EPPEN da Universidade Federal
de São Paulo – Unifesp como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Data da aprovação:

01/03/2021

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Gabriela de Brelaz
Universidade Federal de São Paulo

Profa. Dra. Marcia Carvalho de Azevedo
Universidade Federal de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar meus profundos agradecimentos aos meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial de conquistar todos os meus sonhos e planos, e às minhas irmãs, que sempre me inspiraram a ser independente e forte.

Às minhas amigas de infância, que sempre me apoiaram nos momentos de turbulência e me foram companhia nos momentos de calma, e aos meus novos amigos e amigas, pelo carinho e compreensão.

A todos da Hidrovias do Brasil S.A., pelo fornecimento de informações fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que deu origem a este trabalho.

Finalmente, mas não menos importante, um agradecimento especial à minha orientadora, Prof^a Dr^a Gabriela de Brelàz, que nunca desistiu de mim.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo discutir a necessidade de estudos sobre diversidade nas organizações e traz a empresa de soluções integradas em infraestrutura e transporte hidroviário Hidrovias do Brasil S.A. como objeto de análise. A problemática central foi: de que modo a diversidade nas organizações podem trazer benefício para seu desenvolvimento? A revisão bibliográfica em caráter exploratório está baseada em cultura e clima organizacionais, gestão da diversidade, diversidades nas organizações, vantagem competitiva e discriminação. A metodologia foi pesquisa de abordagem qualitativa de análise de dados do ambiente organizacional e iniciativas em prol da diversidade na empresa. A revisão teórica evidenciou que a diversidade deve ser enxergada como um atributo de valor à vantagem competitiva e, portanto, deve ser desenvolvida e compor o plano estratégico de crescimento das empresas. Ainda, a partir da análise de dados internos, concluiu-se que empresa estudada é muito incipiente com relação à gestão da diversidade, embora tenha, de fato, dado os primeiros passos. Desta forma, uma série de melhorias e próximos passos foram propostos na estimativa de sucesso na empreitada da companhia caso sejam aplicados.

Palavras-chave: diversidade, organizações, cultura organizacional, clima organizacional, vantagem competitiva.

ABSTRACT

This Monography aims to discuss the need for studies on diversity in organizations and brings the company of integrated solutions in infrastructure and waterway transport Hidrovias do Brasil S.A. as an object of analysis. The central problem was: how can diversity in organizations benefit their development? The exploratory bibliographic review is based on organizational culture and climate, diversity management, diversity in organizations, competitive advantage and discrimination. The methodology comes down to the qualitative approach of analyzing data from the organizational environment and initiatives in favor of diversity in the company. The theory showed that diversity must be seen as valuable to the competitive advantage and, therefore, it must be developed and turned into a component of the companies' strategic growth plan. Still, from the analysis of internal data, it was concluded that the company studied is very incipient in relation to diversity management, although it has, in fact, taken the first steps. In this way, a series of improvements and next steps have been proposed in the estimate of success in the company's lifetime if applied.

Keywords: diversity, organizations, culture, workplace environment, competitive advantage.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA	11
3 CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE	12
3.1 CONSTRUÇÃO E CORRELAÇÃO DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS	12
3.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	19
4 A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
4.1 LEVANTAMENTO HISTÓRICO ACERCA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	21
4.2 O PAPEL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES	22
4.3 EXEMPLOS DE EMPRESAS COM INICIATIVAS PRÓ-DIVERSIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO	23
5 VANTAGEM COMPETITIVA ATRIBUÍDA À DIVERSIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO.....	26
5.1 VANTAGEM COMPETITIVA	26
5.2 DIVERSIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	27
5.3 PAPEL DO RH NO INCENTIVO À DIVERSIDADE NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	28
5.4 A DISCRIMINAÇÃO COMO OBSTÁCULO À DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	30
6 A DIVERSIDADE NA EMPRESA HIDROVIAS DO BRASIL S.A.	37
6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	37
6.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	38
6.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA	38
6.4 PERFIL ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA – UMA ANÁLISE DA DIVERSIDADE	39
7 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	42

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXO 1 – Perfil Organizacional Hidrovias do Brasil S.A.....	53
ANEXO 2 – Perfil Organizacional Norte.....	54
ANEXO 3 – Perfil Organizacional Navegação Costeira (Cabotagem)	55
ANEXO 4 – Perfil Organizacional Sul	56
ANEXO 5 – Perfil Organizacional Santos	57
ANEXO 6 – Perfil Organizacional São Paulo.....	58

1 INTRODUÇÃO

A diversidade em todos os seus segmentos (gênero, orientação sexual, crenças e deficiências, por exemplo) vem sendo amplamente discutida no mundo atual. Ao longo do tempo, ficou cada vez mais latente que as organizações são um espelho do país em que se inserem, sendo ele rico em diferenças ou não. As empresas de forma geral vêm tendo que lidar com essa heterogeneidade, que demanda práticas que harmonizem lucro e justiça social (ROBBINS, 2010).

Medeiros *et al.* (2014) salienta que as organizações estão dentro de um cenário extremamente competitivo cuja tendência aponta para uma necessidade cada vez maior de reinvenção em prol da manutenção de *marketshare* e da geração de lucro. Para lidar com uma sociedade economicamente ativa diversificada, elas inserem em seu contexto práticas de gestão da diversidade de forma a incentivar a formação de equipes diversificadas, e mantê-las.

Em decorrência disso, criou-se uma atmosfera de pressão sobre as organizações para que implantassem políticas de gestão da diversidade. Alguns motivos trazidos por Mendes (2005) explicam a chegada do tema à discussão na alta diretoria das organizações, tais como (i) globalização, (ii) legislações, (iii) migrações em busca por emprego, (iv) estruturas multifuncionais de trabalho e (v) políticas de responsabilidade social corporativa.

Estudos que mostram, direta ou indiretamente, a relação entre existência da diversidade e alta performance das equipes têm confirmado essa necessidade aos administradores, então, há um reforço constante e crescente da necessidade de inserção da gestão da diversidade em níveis estratégicos. Empresas com diversidade nas equipes têm 15% mais chances de performar acima da média, segundo estudo da McKinsey de 2018.

Posto isto, será abordado neste trabalho de conclusão de curso (TCC) a realidade da empresa Hidrovias do Brasil S.A. A empresa nasceu a partir de uma *startup* fundada em 2010 e desenvolve soluções logísticas integradas na América Latina voltadas ao aproveitamento do transporte hidroviário. Desenvolvendo projetos customizados, a atuação da companhia abrange, atualmente, quatro operações principais: Corredor Logístico Sul, Corredor Logístico Norte, Operação de Navegação

Costeira e, a partir de julho de 2020, a Operação de Sal com integração com o Terminal STS20 no Porto de Santos. Atualmente, a empresa não demonstra um posicionamento firme e permeado com relação à diversidade.

Os estudos em torno da diversidade nas organizações revelam as mais variadas necessidades tanto das empresas quanto de seus colaboradores. Diante de tais afirmações, a presente pesquisa será baseada na seguinte problemática: de que modo a diversidade pode trazer benefícios para o desenvolvimento das empresas? E, para isso, como objetivo geral, este TCC analisará em profundidade como a diversidade é abordada na empresa Hidrovias do Brasil S.A. e propor melhorias aos pontos necessários.

O tema se justifica na necessidade de discussão sobre tal assunto, uma vez que se torna uma abordagem cada dia mais presente no cenário contemporâneo, sendo essencial seu debate tanto para a comunidade acadêmica quanto aos profissionais da área. Para a empresa de estudo, a discussão do tema tem importância por sua aplicação prática. Entre os objetivos específicos, estão (i) discorrer sobre cultura organizacional, interligando com clima e gestão, (ii) levantar dados históricos sobre a temática da diversidade (iii) expor a importância da diversidade nas organizações, contribuindo com visões históricas e impacto em organizações e, finalmente, (iv) abordar o caso Hidrovias do Brasil S.A. no que tange ao tema deste trabalho acadêmico, analisar dados internos e ações já existentes da empresa em prol da diversidade e propor melhorias.

Sabe-se que para que uma boa gestão seja efetivada em uma organização, é necessário que sejam articulados ideias e esforços no processo criativo de uma empresa, seja ela para um produto ou serviço. Gerenciar um empreendimento a partir de uma visão inovadora e eficiente tornou-se uma estratégia cada vez mais praticada, principalmente pela percepção de que a execução correta e eficaz desse princípio agrega valor à organização.

A gestão de pessoas tem a responsabilidade de se atentar, além disso, à presença de diversidade nas organizações. Outrora havia a preocupação em contratar pessoas que possuíssem perfis similares, pretendendo o estabelecimento de relacionamentos mais estáveis, gerando melhores resultados à organização. No entanto, com o passar do tempo, notou-se a necessidade de trazer visões diferentes

que, juntas, contribuem para uma análise holística e abrangente do que deve ser implementado para o crescimento de uma empresa e do seu corpo de funcionários.

Este trabalho será composto por sete partes. O próximo capítulo tratará da metodologia. Depois, o capítulo seguinte será focado na revisão teórica sobre cultura organizacional, comunicação e identidade e, em sequência, será apresentado o capítulo sobre diversidade nas organizações. Em seguida, será apresentado um capítulo sobre implicações da inserção da diversidade no ambiente de trabalho e, por fim, teremos um capítulo específico sobre a Hidrovias do Brasil S.A., abordando seu *status quo* e sua evolução sobre o tema, relatando, desta forma, seu posicionamento sobre diversidade, e a conclusão.

2 METODOLOGIA

A metodologia usada para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso foi a pesquisa exploratória, visando a busca de informações sobre diversidade e sua aplicabilidade à empresa Hidrovias do Brasil S.A.

O trabalho foi realizado através da revisão bibliográfica dos principais autores da área de administração e estudiosos acerca do tema de diversidade como Idalberto Chiavenato, Stuart Hall, Puente-Palacios e Freitas, Stephen P. Robbins, Michael Porter, Taylor Cox, Stacy Blake, Gabriel Chalub Medeiros, Darcy Hanashiro e outros que serão adicionados ao longo da dissertação, acompanhados do estudo de documentos e inter-relação de conceitos acerca dos temas estudados.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa que buscou obter, através da análise do ambiente e do dia a dia corporativos, das ações da empresa supracitada de atuação direta em prol da diversidade e de indicadores internos, um panorama atual da companhia no que tange ao tema deste Trabalho de Conclusão de Curso e a proposição de melhorias.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL E DIVERSIDADE

3.1 CONSTRUÇÃO E CORRELAÇÃO DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

A gestão efetiva da diversidade nas organizações tem o papel de espelhar, dentro das empresas, a sociedade em que vivemos, trazendo a contribuição de vários pontos de vista, percepções de mercado e valores. Uma empresa diversa traz à tona uma realidade em que existe representatividade de outras culturas, etnias, crenças, orientações, entre outros, o que as torna mais conscientes das relações humanas e da necessidade de respeitar essa diversidade dentro e fora da companhia. Uma cultura organizacional baseada na valorização da diversidade tem influência direta na composição de um clima organizacional positivo.

Uma organização é construída a partir de uma pluralidade de perfis, que formam a cultura e definem os relacionamentos internos, provocando o interesse quanto à formação dessas identidades numa tentativa de multiplicá-las. Conforme Hall (2006), existem três concepções distintas de “identidade”: (i) o sujeito do Iluminismo, (ii) o sujeito sociológico e (iii) o sujeito pós-moderno (HALL, 2006 p.10).

O primeiro era percebido como individualista, possuidor da noção inata de que se encontrava no centro de tudo e assim se mantinha ao longo da vida. O segundo, embora tivesse a noção da existência do “eu real”, entendia que este “eu” pré-existente se moldava a partir da coexistência e interação com o mundo público (Hall, 2006 p.11) e que, a partir disso, nascia uma relação de troca entre o que o indivíduo projeta para o mundo e o que o mundo oferece para que esse mesmo indivíduo internalize, e isso seria o fundamento da formação da identidade. Por fim, o terceiro é aquele cuja identidade é algo dinâmico, em constante mudança, desconstrução e reconstrução em conjunto à multiplicação dos sistemas de significação e representação cultural (HALL, 2006 p.13).

As pessoas desenvolvem identidades diferentes ao longo do tempo e que não são inatas; Hall (2006) confirma isso dizendo que a identidade se torna uma “celebração móvel”. Dito isto, pode-se dizer que globalização também é uma variável que influencia a formação dessas diversidades: o indivíduo nasce com uma noção primeira de “eu” que sofre influência incessante de novas crenças, culturas, costumes e inovações científicas e tecnológicas desde o primeiro momento.

Hall (2006) ainda diz, citando Laclau (1990), que as identidades se deslocam e são contraditórias. De acordo com o contexto, um indivíduo pode privilegiar uma identidade a outra, os ideais podem se contrapor. Hall (2006) exemplifica isso com um caso político:

“Durante as “audiências” em torno da indicação, no Senado, o juiz Thomas foi acusado de assédio sexual por uma mulher negra, Anita Hill, uma ex-colega de Thomas. As audiências causaram um escândalo público e polarizaram a sociedade americana. Alguns negros apoiaram Thomas, baseados na questão da raça; outros se opuseram a ele, tomando como base a questão sexual. As mulheres negras estavam divididas, dependendo de qual identidade prevalecia: sua identidade como negra ou sua identidade como mulher. Os homens negros também estavam divididos, dependendo de qual fator prevalecia: seu sexismo ou seu liberalismo. Os homens brancos estavam divididos, dependendo, não apenas de sua política, mas da forma como eles se identificavam com respeito ao racismo e ao sexismo” (HALL, 2006, p.19)

Assim, entende-se que não há previsibilidade; os indivíduos, quando questionados, podem apresentar posições diferentes. Transportando isso para uma organização, temos que os relacionamentos e o clima organizacional são construídos em cima dessa pluralidade, o que, portanto, faz necessário que haja algo que indique a satisfação interna. De acordo com Puente-Palacios e Freitas (2006), “metaforicamente, o clima organizacional é visto como uma atmosfera mutável, pois representa um retrato da organização em um dado momento, sendo capaz de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização”.

O clima organizacional consiste em um conjunto de posturas pautadas na cultura organizacional. Ele influencia fundamentalmente na produtividade dos indivíduos e, por isso, deve ser examinado atentamente. Moreira (2008) diz, citando Sorio (2008), que a investigação do clima “[...] cria uma base de informações, identificando-se e conhecendo-se os aspectos positivos e negativos que definirão os planos de ação para melhoria da satisfação pessoal e, conseqüentemente, da produtividade da empresa” (SORIO, 2008 apud MOREIRA, 2008, p.36).

Pode-se dizer que clima e cultura estão diretamente interligados e são temas aos quais cada vez mais informações são acrescentadas; são estudos cuja profundidade auxilia gestores a traçar estratégias de desenvolvimento para sua equipe.

Para investir no capital humano, de modo a obter resultados satisfatórios, é necessário entender seu comportamento dentro da organização, já que o modo como as pessoas agem, pensam, expressam sentimentos é um dos principais elementos - senão o principal - que interferem na construção do clima organizacional benéfico. (MOREIRA, 2008, p. 52).

O clima organizacional envolve diversos fatores e quando bem elaborado e estruturado, contribui para gerar um trabalho de equipe executado com maior sucesso.

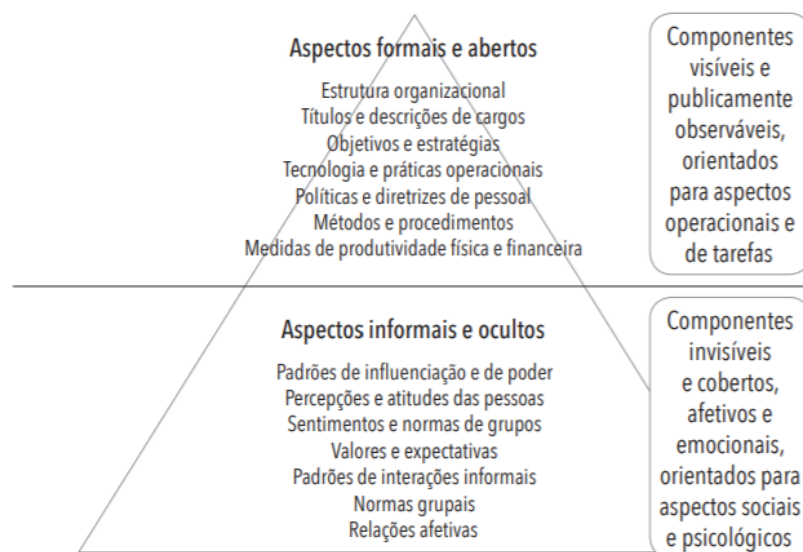


Figura 1: o iceberg da cultura organizacional (fonte: CHIAVENATO, 2014)

Usa-se a analogia do iceberg para explicar a cultura organizacional (Figura 1). Segundo Chiavenato (2014), ela pode receber essa comparação porque, assim como um iceberg, possui a menor parte acima da água, à visão das pessoas, enquanto a maior parte fica sob a água, fora de visão.

Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como suas políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, ela oculta alguns aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações. (CHIAVENATO, 2014, p. 155)

A cultura da organização é um ente em constante mudança. A mudança e atualização da cultura deve ser visada por todas as organizações, mas nem todas conseguem formalizar essa prática ao mesmo tempo que mantem as características principais que formam sua personalidade; outras, ainda, perdem a “janela de mudança” (JUNIOR, 2007). Citando Chiavenato (2014), o referido autor reforça sua afirmação ao dizer que esforços para mudar somente a estrutura organizacional não atingem o objetivo completo de mudar uma organização; deve-se mirar na mudança dos sistemas de relacionamento que as pessoas vivem, que basicamente, é a cultura.

O clima e a cultura organizacionais devem ser frequentemente observados e ajustados para manter a motivação e a produtividade entre os colaboradores. É através da cultura que se define a forma correta de pensar e agir no ambiente de trabalho e o que é aceitável em relação a conduta e comportamento. Para estabelecer uma ligação concreta entre clima e cultura organizacionais, podemos dizer que através da análise da cultura de uma empresa, se consegue identificar de que forma é feita a condução dos negócios, o tratamento dos colaboradores, o grau de comunicação entre as áreas que a compõem e no discurso fiel dos colaboradores ao falar da companhia (BARDINE, s.d.).

Dito isto, conclui-se ainda que a cultura organizacional deve possuir, como peça de fundamental importância, a constante busca em criar um ambiente agradável para que o colaborador se sinta à vontade durante seu expediente e criar uma conduta organizacional que o valorize, o escute e o defenda.

Enriquecer o trabalho das pessoas, garantir o bom e contínuo desenvolvimento e estimular a criação de relacionamentos saudáveis são apenas algumas das atitudes que conferem qualidade de vida no ambiente de trabalho e que, em contrapartida, resultam em algo muito positivo para as organizações. A Teoria dos Fatores Motivacionais funciona para orientar gestores a conquistar disposição na execução das atividades de uma cadeia de produção de qualquer natureza, o que resulta na melhora da qualidade dos serviços prestados e na fidelização dos trabalhadores. A motivação passa a assumir um papel de feito multiplicador, sendo a pessoa motivada inconscientemente responsável por envolver outros funcionários.

Para trabalhar os pontos negativos e aprofundar e dar visibilidade aos pontos positivos do clima, é necessário entender como os colaboradores se sentem diante de diversas situações. Uma das pesquisas mais comuns que fazem esse diagnóstico é a aplicada pela *Great Place to Work* (GPTW), que nada mais é que um ranking das melhores empresas para se trabalhar. A pesquisa consiste em um questionário, aplicado a grupos de colaboradores com um número mínimo x de pessoas – grupos esses que são formados pelas próprias áreas de atuação (e.g.: área financeira, área de recursos humanos etc) – cujas perguntas sempre têm duas visões: área e empresa. O objetivo dessa separação em duas visões é entender se o colaborador enxerga o clima da sua área do mesmo jeito que enxerga o da empresa e, dessa forma, identificar e atacar de forma eficiente as falhas e problemas que mais se sobressaíram, sejam eles em comum entre as visões ou específicas de uma delas.

A expressão “qualidade de vida no trabalho” começou a ter relevância em meio à sociedade em meados de 1950. Desde então, todos os conceitos e metodologias elaborados tem estado em constante alteração, assim como a cultura, pois as necessidades dos trabalhadores se alteram ao passar do tempo e de acordo com ambiente em que se encontram inseridos.

Tomemos como exemplo o momento em que a humanidade está passando agora nos anos de 2020 e 2021. Com a pandemia, os escritórios se deslocaram de um local comum e compartilhado para locais exclusivos e individuais, o que dificultou o monitoramento de questões como segurança, saúde física, mental e ocupacional e ergonomia e aumentou os riscos de problemas nesses mesmos fatores aos colaboradores, sendo que os mais prejudicados foram aqueles que nunca puderam parar de trabalhar. Nunca esteve tão em alta o tema da segurança, já que agora virou uma das maiores necessidades dos trabalhadores. Em conformidade, Chiavenato (2014, p. 356) formaliza que

De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico, a saúde e a integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. De um lado, a higiene e segurança do trabalho; de outro, a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 401).

A qualidade de vida no trabalho pode ser desenvolvida dentro da organização por meio do estudo do chão de fábrica, em que o responsável ou representante da empresa passa a conhecer um pouco mais a respeito das necessidades dos demais colaboradores, solucionando os problemas existentes que causam conflitos que atrapalham o desenvolvimento da organização. A gestão de qualidade de vida no trabalho pode ser definida como a capacidade de regular e gerir a gama de ações e atividades que abrangem o desenvolvimento de melhorias e inovações na administração do ambiente laboral, tornando-o mais harmonioso e alinhado à cultura organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Sabe-se que quando um gestor prioriza a saúde e busca compreender todas as reais necessidades de seu empregado, ele contribui de maneira significativa para tornar o ambiente de trabalho agradável e criar um relacionamento mais equilibrado, o que facilita o dia-a-dia e as resoluções de problemas inesperados nos processos de trabalho. Ao dar voz e atenção a todas as necessidades dos colaboradores, a empresa está agregando valor ao seu produto e/ou serviço, pois investir na qualidade de vida no trabalho tem impacto direto na motivação e na performance desses colaboradores, o que aumenta a competitividade da companhia em seu setor de atuação.

Em paralelo, porém, pode-se notar que esse fato não foi suficientemente disseminado para que seja aceito, mesmo diante de inúmeras teorias e estudos que comprovam o ótimo resultado das empresas que atribuem importância à qualidade de vida do trabalhador, pois ainda existe um pensamento preconceituoso sobre os tratamentos humanos responsável por manter uma barreira no modo de pensar da massa trabalhadora que mantém empresários e representantes agindo de maneira autoritária e deixando o funcionário em estado de tensão (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Moro *et al.* (2013) dizem que a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg (1966), explica o comportamento motivacional das pessoas pelos seguintes fatores:

- (i) Fatores motivacionais: são aqueles que, quando presentes proporcionam alto nível de satisfação. A satisfação no trabalho, se proporcionada por esses fatores, é resultado do conteúdo ou de atividades desafiadoras e estimulantes. São esses fatores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Esse fator está relacionado à realização, ao reconhecimento, à possibilidade de crescimento, ao progresso, à responsabilidade e ao trabalho em si.

(ii) Fatores higiênicos: são aqueles que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação que os fatores motivacionais. Esse fator refere-se às condições que rodeiam o indivíduo, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário ou os auxílios financeiros, os benefícios sociais, as políticas da instituição, o tipo de gestão, o clima de relações entre gestão, orientadores e colegas, os regulamentos internos e as oportunidades existentes (MORO *et al.* 2013 p. 611)

Tidos esses fatores, em que exploramos aqui neste tópico, torna-se de fundamental importância à cultura e ao clima organizacionais a busca em criar um ambiente agradável para que o trabalhador se sinta à vontade durante seu *labor*. É necessário ter a percepção de que o trabalhador é uma das peças-chave para o funcionamento da organização e, por isso, garantir a qualidade de vida a essas pessoas. Davis e Newstrom (2004), afirmam que “[...] como consequência do aumento da motivação [intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo”.

Quando afirmamos que a cultura de uma organização influencia o clima organizacional e pode sofrer alterações de acordo com as mudanças da empresa, podemos também afirmar que no momento em que a gestão da diversidade é adicionada a essa cultura, esta se torna mais rica e contribui ainda mais positivamente para um bom clima organizacional e para a produtividade da companhia. Uma cultura que valoriza a gestão da diversidade envolve os colaboradores e estimula um senso de responsabilidade sobre essa mesma gestão, engajando-os e tornando-os protagonistas na promoção da diversidade.

3.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Desenvolver e aprimorar a diversidade nas organizações tornou-se um fator essencial para garantir e concretizar uma gestão organizacional capaz de acompanhar as mudanças sociais que ocorrem com o transcorrer do tempo. A diversidade dentro da organização pode não contribuir positivamente se não for efetivamente administrada.

Uma empresa que quer gerar lucro e obter sucesso em seus investimentos deve prestar atenção nas necessidades mais latentes para que tais conquistas sejam alcançadas. Há muito pouco tempo, a conduta basal era guiada pela preocupação em contratar indivíduos que possuíssem perfis similares, pretendendo o estabelecimento de relacionamentos mais estáveis e gerando melhores resultados à organização.

Todavia, a atual visão a respeito do recrutamento de perfis diversificados tem sido estimulada frente a necessidade de promover inovação e criatividade para os processos organizacionais. Visa-se, assim, um maior fator de competitividade; afinal, dois indivíduos com pontos de vista distintos podem elaborar uma solução mais abrangente em comparação a dois indivíduos que possuam a mesma perspectiva sobre uma questão.

Fleury (2000) define a diversidade como um uma mescla de indivíduos com identidades distintas se relacionando em um mesmo sistema social. A diversidade humana é caracterizada por suas experiências, crenças, etnias, gêneros e até por diferenças na faixa etária dos colaboradores. Essa diversidade de perfis, porém, pode ocasionar discordâncias no ambiente de trabalho, provocando ruídos ou problemas de convívio, por isso, a atuação da gestão de pessoas deve trazer à tona a diversidade enquanto aspecto benéfico à organização.

Conforme Triandis *et al.* (1992), a gerência da diversidade consiste em transformar a cultura, isto é, modificar os procedimentos operacionais padrões da organização. Para tanto, precisa-se de informações, experimentação e identificar os procedimentos que melhor se adequam a cada grupo. Thomas e Ely (1996) contrapõem duas perspectivas de diversidade, a “discriminação e justiça” e a “acessibilidade e legitimidade”, no que chamaram de “paradigma da aprendizagem e

efetividade” e mostram, em sua narrativa, a efetividade do uso de abordagens administrativas que assegurem que as características pessoais, ou de grupo, sejam consideradas instrumentos para otimizar o desempenho organizacional.

O que sugerimos aqui é que a diversidade vai além de aumentar o número de afiliações a grupos de identidade diferentes na folha de pagamento, para reconhecer que tal esforço é apenas o primeiro passo no gerenciamento de uma força de trabalho diversificada para o benefício máximo da organização. A diversidade deve ser entendida como as perspectivas e abordagens variadas para o trabalho que os membros de diferentes grupos de identidade trazem (traduzido de THOMAS e ELY, 1996, p.80).

As organizações têm adotado tal gestão, sobretudo pelo fato de que conseguir gerir adequadamente os indivíduos e suas diferenças pode se transformar em uma vantagem competitiva econômica.

Taylor Cox e Stacy Blake (1991) defenderam a vantagem competitiva que a gerência da diversidade conferia sobre o desempenho econômico apresentando benefícios como a diminuição dos gastos com absentismo e *turnover*, sobretudo entre as minorias incluídas; atração de profissionais habilitados para a organização; sensibilização às novas culturas que compõem o mercado; maior flexibilidade do sistema administrativo; elevação da criatividade e da inovação na organização, bem como da capacidade de sanar problemáticas.

Ainda, Thomas e Ely (1996) esclarecem que o aumento da eficiência organizacional é proporcional ao aumento da diversidade dos funcionários, ou seja, numa empresa cuja diversidade é bastante presente, pode-se também identificar maior flexibilidade, criatividade, crescimento organizacional, capacidade de adaptação e resiliência perante as oscilações e atualizações do mercado.

4 A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 LEVANTAMENTO HISTÓRICO ACERCA DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O tema da diversidade tem obtido destaque nos estudos acerca do comportamento organizacional, com ênfase na forma como geri-la. Macêdo e Macêdo (2004) ensinam que a diversidade vem dando luz à compreensão das relações de trabalho através da individualidade das pessoas, ou seja, através das noções sobre as organizações que cada indivíduo, diferente por si só, traz. Medeiros *et al.* (2014) elencam os principais tipos de diversidade e constroem um elo entre elas e os estereótipos.

Atualmente existem vários tipos de diversidades ao redor do mundo os principais exemplos são: (i) Diversidade de gênero; (ii) Diversidade de raça; (iii) Diversidade de etnia; (iv) Diversidade das pessoas com deficiência; (v) Diversidade geracional; (vi) Diversidade de orientação sexual. Normalmente, as diversidades são percebidas pelas pessoas a partir do momento em que elas julgam e criam um pré-conceito sobre um indivíduo ou grupo, o estereótipo.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2012, p.57), “o estereótipo presume que algumas pessoas têm certas características individuais baseadas no sexo ou na condição racial, étnica ou na faixa etária” (MEDEIROS, *et al.*, 2014, p. 6-8).

Conforme Fleury (2000), quando se trata de diversidade, existem vários pontos a serem observados e o tema pode ser abordado de múltiplos pontos de vista. A autora menciona ainda que o estudo da diversidade pode se dar na esfera da sociedade, na esfera organizacional e na esfera do grupo ou indivíduo. A adoção de programas de diversidades por parte das empresas possui motivos diversos que vão incluir a prática da responsabilidade social, da inovação e, não menos importante, de obtenção de vantagem competitiva.

Conforme Santos e Diehl (2013), a diversidade demanda, portanto, um tipo de cultura organizacional em que todo colaborador seja capaz de mostrar aspirações de carreira sem ter de enfrentar barreiras irrelevantes para a sua performance profissional. Em sua pesquisa, as autoras constataram que a forma de diversidade mais presente era a de idade, seguida pela de gênero com 18 pontos percentuais de

diferença, o que mostra que a ascensão da presença feminina no mercado de trabalho está sendo latente entre as empresas pesquisadas (SANTOS e DIEHL, 2003, p. 138).

A presença da diversidade cultural nas organizações representa a inclusão e o enaltecimento das idiossincrasias distintas dos indivíduos ao invés de tomar uma posição reativa de resolução de problemas que uma má gestão das diferenças causaria, como são as leis contra discriminação. De acordo com Shen *et al.* (2009), diversidade cultural constrói uma representação de pessoas que, com pluralidade de identidade de grupos em um sistema social, possui significados culturais distintos.

Hanashiro e Carvalho (2003, p. 12, apud TORRES, 2008, p. 393) asseveram que se pode constatar que a essência do conceito de diversidade é a estima pelo “diverso” e as suas consequências ao negócio e que as organizações desenvolvem e adaptam as definições, políticas e práticas a suas condições e necessidades corporativas.

4.2 O PAPEL SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, a Responsabilidade Social Empresarial é um tema de amplo debate e divulgação, como afirmam Oliveira e Rodrigues (2004):

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas (OLIVEIRA, U.; RODRIGUES, M. 2004, p.1)

Atualmente, os *stakeholders* observam muito além da obrigação econômica da empresa de dar retorno ao seu acionista. Entre os fatores que impactam a imagem interna e externa da organização está o social, fator este que deriva na conclusão de que uma organização não mais se limita ao cumprimento de metas e responsabilidades econômicas. A contemporaneidade exige pro atividade, isto é, que ante a atuação econômica, seja previsto o desenrolar quanto aos problemas sociais presentes e futuros. Conforme Robbins (2005):

A responsabilidade social adiciona um imperativo ético a fazer aquelas coisas que melhoram a sociedade e não fazer aquelas que poderiam piorá-la. Faz parte dos esforços de uma empresa, além dos exigidos pela lei e pela economia, perseguir metas de longo prazo, que sejam boas para a sociedade (ROBBINS, 2005, p. 108).

Montana & Charnov (1998 p.35 apud Ferreira e Passador, 2002 p. 3) trazem que a sensibilidade social das empresas, que são refletidas nas metas, pode ter três níveis: (i) obrigação social, (ii) responsabilidade social e (iii) sensibilidade social.

A primeira é percebida quando a organização satisfaz somente as suas responsabilidades legais. A existência de metas além desta esfera se reduz à contrapartida em benefício próprio. A segunda relaciona a atuação da empresa no objetivo de melhorar a sociedade. Montana & Charnov (1998 p.38 apud Ferreira e Passador, 2002 p. 3) dizem que “[...] quando essas empresas descobrem que suas ações contribuíram em alguma medida para os problemas sociais atuais, praticam uma adaptação reativa, ou seja, agem para providenciar uma solução”. Por fim, a terceira enfoca a proatividade em sua atuação frente à sociedade, o que significa que a empresa passará a antecipar os problemas sociais e tomará ações sobre eles antes que se tornem evidentes.

Segundo Ferreira e Passador (2002), “A responsabilidade social ainda não ficou definida claramente com um conceito final, acabado, é, na verdade, um conceito em construção” (FERREIRA e PASSADOR, 2002 p. 4)

4.3 EXEMPLOS DE EMPRESAS COM INICIATIVAS PRÓ-DIVERSIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO

O Instituto Ethos em parceria com a Exame promoveu, em 2020, a segunda edição do Guia Exame da Diversidade. O objetivo desse estudo é avaliar as melhores práticas em diversidade e inclusão. Segundo a entidade, o número de empresas que se inscreveram subiu cerca de 84% do total da primeira edição, em 2018. No estudo, as empresas preenchem um questionário eliminatório e, as que são aprovadas pela nota de corte, são entrevistadas e analisadas com mais profundidade.

Pelo Instituto Ethos, os resultados foram: “A empresa escolhida como ‘empresa do ano’ foi a Sabin Análises Clínicas e os destaques por recorte foram: Mulheres – Avon, Étnico-racial – Santander, Pessoas com Deficiência – Sodexo e LGBTQIA+ – PwC’ (INSTITUTO ETHOS, 2019).

Algumas grandes empresas são conhecidas pelas suas iniciativas pró-diversidade. A Pepsico pensou nas pessoas que estão deslocadas do mercado há algum tempo, entendendo que sua recolocação no mercado é mais complicada, e criou o programa “*Ready to Return*”. O projeto tem como público alvo as pessoas que pausaram a carreira para se dedicar a interesses pessoais. A empresa também assinou o acordo “*He for She*” da ONU, que é um programa cujo objetivo é o empoderamento feminino.

Desde 2016, a Natura possui um programa de inclusão chamado Política da Valorização da Diversidade, que trata da inclusão de pessoas com deficiência (PcD). O projeto está em constante crescimento e o intuito da organização para 2020 foi subir o percentual de pessoas com deficiência para 8%. A Siemens colabora nesse mundo com o programa DiverSifica, que atua nas esferas LGBTQIA+, Pessoas com Deficiência, Raça & Etnia e Gênero (“#DiverSifica na Siemens, valorizando a diversidade”, 2018). Outras marcas como Netflix, Skol, Doritos, Avon, Apple e Uber também são fortes defensoras da luta LGBTQIA+ (PUREBREAK REDAÇÃO, 2019).

A Johnson & Johnson possui o projeto WLI (*Women’s Leadership and Inclusion*), que trata do estímulo à presença de mulheres no mercado de trabalho e na liderança. A IBM está entre as empresas e organizações não-governamentais que assinaram o compromisso de promover a inclusão do público LGBTQIA+, e fornece inclusive um pacote com benefícios específicos desse público, como licença maternidade e/ou paternidade para quem adota. A Cielo promove o programa de trainees “MaturiJobs”, voltado para a inclusão das pessoas de terceira idade no mercado de trabalho (“5 exemplos de diversidade nas empresas”, 2019).

Por último, mas não menos importante, o Itaú partilhou com o mercado, em 2017, a Carta de Compromisso com a Diversidade, assumindo publicamente seu compromisso em prol da diversidade. A empresa promove a Semana da Diversidade,

cujo foco é baseado em quatro temas prioritários: gênero, raça, pessoas com deficiência e LGBTQIA+ (“Diversidade,” 2017).

Empresa	Ação
Pepsico	Programas <i>Ready to Return</i> e <i>He for She</i>
Natura	Política da Valorização da Diversidade
Siemens	Programa DiverSifica
Johnson & Johnson	Projeto <i>Women's Leadership and Inclusion (WLI)</i>
IBM	Promover inclusão do público LGBTQIA+
Cielo	Programa de tainees MaturiJobs
Itaú	Carta de Compromisso com a Diversidade

Tabela 1: Síntese dos programas e projetos das empresas de exemplo. (Fonte: elaboração autoral)

5 VANTAGEM COMPETITIVA ATRIBUÍDA À DIVERSIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO

5.1 VANTAGEM COMPETITIVA

Atualmente, a globalização tem regido a sobrevivência de instituições e organizações e a chave para tal tem sido a competitividade. Todavia, o que de fato torna uma organização competitiva é a concepção de um diferencial mediante o qual ela se torne reconhecida, obtendo credibilidade e, sobretudo, rentabilidade. Considera-se que essa estratégia promove êxito, contudo, cabe destacar que a etapa inicial consiste no reconhecimento ou ainda a geração de uma vantagem competitiva (SANTOS, 2006).

Segundo Santos (2006), a vantagem competitiva não pode ser entendida através da análise da organização como um todo pois, em verdade, ela é proveniente de diversas atividades desempenhadas no âmbito da empresa, haja vista que cada uma destas atividades pode influenciar nos custos, sendo cabível a elaboração de uma base para fins de distinção.

O autor, para embasar suas afirmações, traz conceitos elucidados por Porter (1989), de que o destaque de uma empresa em função da vantagem competitiva pode provir de aspectos também diferentes, como aquisição de matéria-prima ou um sistema de atendimento a clientes eficiente, e de que a posição competitiva de uma organização deve ser analisada através de seu valor, não de seu custo, dado que as empresas aumentam seu custo ao empregar a estratégia de vantagem competitiva via diferenciação.

A partir disso, chegamos no Modelo de Cadeia de Valor de Porter (1985). Esse modelo distribui as atividades de valor em dois grupos: primárias e de apoio. Aquela diz respeito a atividades de concepção do produto, na sua comercialização e no pós-venda; esta, fornece suporte às atividades primárias provendo matéria-prima, tecnologia, pessoas e diversas funções empresariais.

A vantagem competitiva aparece ao se oferecer um caráter de diferenciação a ambos grupos de forma a transformá-lo no combustível para o funcionamento da empresa. Entende-se também, que o modo como cada atividade é exercida pela

empresa, associada à sua economia, definirá o custo do produto, que poderá ser verificado ante a concorrência, considerando a sua colaboração para atender a necessidades do consumidor. Portanto, as atividades de valor formam blocos construtivos diferentes de vantagem competitiva (SANTOS, 2006).

Entre as atividades de apoio da cadeia de valor, está a tecnologia, que é um ente em constante e exponencial crescimento e disseminação, com o qual o mundo atual existe com dificuldade. A tecnologia avançada é sinônimo de atualização constante, de diferencial, e pode ser aplicada inclusive na matéria mais primária de toda a cadeia. De acordo com Santos (2006), a vantagem competitiva aumenta de forma proporcionalmente direta à expansão das melhorias e inovações em uma organização, de modo que o escopo competitivo constitui um recurso valioso para a sua concepção (SANTOS, 2006).

Já entre as atividades primárias, está o pós-venda. Neste ponto, podemos relacionar as pessoas como fator de crescimento do negócio e, ainda, remeter à importância da diversidade nesse meio. Quando se trata de atendimento ao consumidor, entende-se como um momento de contato entre empresa, através de sua equipe, e o consumidor, seja ele pessoa física ou pessoa jurídica. Dada a característica multi-cultural que se estende ao mundo corporativo, é vantajoso que a empresa tenha uma equipe de pós-venda qualificada e diversa de forma a atender e acolher todo e qualquer tipo de consumidor.

5.2 DIVERSIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de vantagem competitiva explorado no item anterior passa a ser atribuído à diversidade a partir do momento em que se enxerga que a diversidade dentro da companhia reflete o exterior globalizado, multicultural e em constante evolução em que as organizações estão inseridas. A diversidade do corpo de trabalho, assim, passa a ser um recurso valioso ao alto desempenho da empresa.

Barney (1986) fala que uma empresa, para obter uma vantagem competitiva sustentada, deve construir uma cultura que atenda três requisitos: criação de valor, raridade e, como diz o autor, ser “imperfeitamente imitável”.

Finalmente, tal cultura deve ser imperfeitamente imitável; as empresas sem essas culturas não podem se envolver em atividades que irão mudar suas culturas para incluir as características exigidas, e se elas tentarem imitar essas culturas, elas estarão em alguma desvantagem (relacional, experiência, etc.) em comparação com a empresa que estão tentando imitar (BARNEY, 1986, p. 658-659).

Meyers (2003) acrescenta à temática, em conformidade com outros autores citados anteriormente, que incentivar a diversidade resulta na formação de uma equipe heterogênea que contribuirá à organização com ideias inovadoras e criativas. O autor frisa que o ambiente inovador e criativo criado através da diversidade representa uma estratégia empresarial que busca o aumento da vantagem competitiva.

5.3 PAPEL DO RH NO INCENTIVO À DIVERSIDADE NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A gestão da diversidade se refere a mudar a cultura, ou seja, alterar os procedimentos operacionais organizacionais padrões. Para tanto, necessita-se de informações, experiências e descobrir os procedimentos que melhor se adequam a cada tipo de grupo e, nisto, estão incluídas as ações afirmativas.

Poucos estudos foram feitos, até o momento, acerca do assunto de diversidade na empregabilidade. Segundo Helal e Rocha (2009), empregabilidade é “a capacidade de adaptação da mão de obra às novas exigências do mundo do trabalho e das organizações”, mas que ainda não há um consenso sobre esse conceito. Ainda, não se tem um vasto campo de revisões teóricas sobre resultados de aplicações de ações afirmativas no recrutamento e seleção.

Chiavenato (2014) conceitua o recrutamento de quatro formas diferentes, mas a definição sobre a qual o autor mais desenvolve ao longo de seu texto é a que aborda o recrutamento interno e externo:

Recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo particular. Deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro

dela, fora dela ou em ambos os contextos (GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CANDY, R. L., 1995 p. 193 apud CHIAVENATO, 2014, p. 101)

Já o processo de seleção pode ser conceituado como uma avaliação de compatibilidade entre o perfil do candidato e o perfil da empresa, levando em consideração valores, missão e visão, além de entendimentos sobre o candidato possuir ou não as técnicas e habilidades necessárias para o cumprimento das exigências do cargo.

Isto posto, lê-se que

[...] os processos de recrutamento e seleção sejam realizados tendo em vista estratégias para a promoção da diversidade e inclusão social. De tal modo, promovendo a igualdade de oportunidades. Para que tal igualdade seja cumprida, o profissional de Recursos Humanos responsável pelos processos de recrutamento e seleção deve observar em cada indivíduo as qualidades que irão agregar ao crescimento da empresa, e não julgar o candidato antecipadamente pelo seu estilo, crença, cor, opção sexual, aparência física (SETIN, C. *et al*, 2018, p. 3).

De acordo com estudo conduzido por Macêdo *et al.* (2013), Robbins (2005) menciona que a gestão da diversidade se baseia em “promover o reconhecimento das diferenças individuais”. Em complemento, Hanashiro e Pereira elaboram que as medidas que ensejam a diversidade organizacional com enfoque nas diferenças são: (i) modificar a estrutura demográfica com a inserção de minorias; (ii) instituir comitê sobre diversidade; (iv) desenvolver continuamente programas de educação com enfoque na diversidade; (v) adotar benefícios diversos; (vi) possuir apoio e iniciativa do RH; e (vii) possuir colaboradores envolvidos.

Torres e Pérez-Nebra (2004) complementam que caso as organizações possibilitem que negros, mulheres, homoafetivos, indígenas e deficientes físicos manifestem as visões distintas que possuem sobre trabalho, formas de delinear processos, atingir metas, estruturar tarefas, formar equipes de trabalho efetivas, dialogar e liderar, eles podem ainda auxiliar as organizações no crescimento e desenvolvimento da organização.

Medeiros *et al.* (2014) afirmam que o gerenciamento da diversidade não deve se limitar ao crescimento do número de funcionários com distintas identidades em toda

organização ou de fornecer desenvolvimento educacional, uma vez que inferem que a diversidade não apenas proporciona informações, mas provê, ainda, relevantes conhecimentos e perspectivas sobre a execução de tarefas da rotina de trabalho, como delinear processos, atingir metas, organizar atividades, formar times efetivos e comunicar suas ideias. Por essa razão, Weiler (2010) acrescenta que a organização deve, também, possuir a intenção de ouvir os membros dos diferentes grupos da sociedade que ali estão.

Viana e Drews (2018) ressaltam que os profissionais de RH e de recrutamento e seleção devem estar cientes que as particularidades de cada candidato podem ser decisivas para seu sucesso tanto na fase eliminatória de seleção como nas próprias atividades diárias de trabalho. Segundo os autores, não somente os processos de recrutamento precisam que a organização esteja aberta ao novo. Citando Shen *et al.* (2009), eles complementam a teoria com o exemplo citado pelo autor:

[...] o desenvolvimento de planos de carreira dentro das empresas como um dos processos que precisam de atenção do RH, já que costumam haver dificuldades em implementar essa ferramenta em contextos de diversidade. Se as práticas do RH não refletirem de forma eficaz as questões de diversidade, toda esta situação poderia ser vista com maus olhos pelos funcionários, especialmente aqueles que se encontram em um grupo diferente dos demais (VIANA, E. DREWS, G., 2018 p. 8)

5.4 A DISCRIMINAÇÃO COMO OBSTÁCULO À DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A discriminação pode ocorrer em qualquer lugar e momento. Uma das poucas condições para que aconteça a discriminação é que haja, no mínimo, dois indivíduos (JOSÉ, 2014). O referido autor ainda diz que a escola e o comércio se caracterizam como um dos setores em que mais ocorrem discriminação, dado que são, respectivamente, os ambientes em que ocorrem o “bullying” e a discriminação pela aparência e classe social do consumidor.

Existe ainda, entrando em consonância com o tema deste estudo, a discriminação no ambiente de trabalho, que, igualmente, ocorre de várias formas. Medeiros *et al.* (2014), discorre fortemente sobre as discriminações no mercado de trabalho relacionadas à orientação sexual.

Dentre as formas de preconceito externalizadas numa sociedade heterossexista, a homofobia é a que pode resultar em discriminação. De acordo com Rios (2007, p. 31) a homofobia “é a modalidade de preconceito e de discriminação direcionada contra homossexuais”. A forma de discriminação no interior de uma organização pode revelar-se de forma direta: que se manifesta quando uma pessoa recebe um tratamento menos favorável pelo simples fato de pertencer a um determinado grupo; e, a indireta, que se apresenta de forma subjetiva, disfarçada, mas que deixa claro àquela pessoa que ela não faz parte do grupo dominante, que ela é uma excluída, tais como os comentários inconvenientes, as piadas, as humilhações (MEDEIROS, *et al.* 2014, p.9)

Feldmann (2019) fala sobre discriminação relacionada ao gênero e à raça.

Via de regra, pessoas que exercem igual função devem possuir salários iguais, entretanto não é essa a realidade de algumas empresas e em alguns casos, por exemplo, as mulheres embora exercendo a mesma função, possuem salários inferiores aos dos homens e além da diferença salarial enfrentam dificuldades para alcançar cargos de gerência e diretoria. Além da discriminação de gênero a discriminação racial também é recorrente no atual mercado de trabalho, negros e pardos possuem grandes dificuldades para ingressar no mercado e quando finalmente encontram-se inclusos no ambiente profissional se deparam com diversos obstáculos para ascender profissionalmente (FELDMANN, 2019)

No Brasil, uma pesquisa realizada pela DataFolha em 2019 constatou que 30% dos brasileiros sofreram preconceito por conta de classe social. Segundo pesquisa do IBGE de 2019, dentre os 10% com maior rendimento per capita, os brancos representavam aproximadamente 71%, enquanto os negros somavam próximo a 28%. Já no lado inverso, entre os 10% de menor rendimento, as porcentagens também invertiam, sendo os negros perto de 75% e brancos cerca de 24%. É interessante trazer à discussão que estudos recentes realizados pelo Instituto de Pesquisa *Network Contagion* mostraram que a xenofobia e o racismo no Brasil cresceram em relação à população asiática e haitiana (ZANNETTOU, 2020).

No que tange à discriminação racial, podemos primeiramente abordar um pouco da visão do Direito sobre o assunto. Segundo José (2014), a discriminação racial persiste como um dos maiores problemas de direitos humanos no mundo contemporâneo, afetando desde minorias étnicas até populações inteiras, sendo que grande parte do foco internacional incidiu sobre o regime de Apartheid na África do Sul.

Segundo Naik (2003, apud JOSÉ, 2014, p.37) na legislação internacional dos direitos humanos, o termo raça é normalmente empregado em um sentido mais abrangente e frequentemente se confunde com outras diferenciações entre grupos de indivíduos com base na cultura, grupo social, língua e religião, e é usada, eventualmente, para denominar grupos incompatíveis com diferenciações biológicas de grupo, tal como os sistemas de castas.

Sobre a discriminação racial no Brasil, Oliveira (2004) ressalta que

Uma das características das práticas de discriminação indireta vigentes no Brasil é que ela costuma aparecer de maneira dissimulada, sendo por vezes de difícil identificação mesmo para aqueles que sofrem na pele os seus efeitos [...] Desse modo, mesmo quando não se trata de esconder intencionalmente o preconceito, ele se manifesta frequentemente de maneira irrefletida e a falta de consciência do ator sobre suas atitudes preconceituosas eventualmente esboçadas não é de todo surpreendente (OLIVEIRA, 2004, p. 82)

José (2014, p. 38), reforçando o parecer de Oliveira e citando Essed (1995), alerta que, “em geral, não se reconhece que o racismo é um problema estrutural” e que o problema de restringir o termo racismo é que isso tende a uma prática de desconsiderar a constante mudança do racismo nos últimos dez anos.

O discurso do racismo está se tornando cada vez mais impregnado de noções que atribuem deficiências culturais a minorias étnicas. Essa culturalização do racismo constitui a substituição do determinismo biológico pelo cultural, isto é, um conjunto de diferenças étnicas reais ou atribuídas, representando a cultura dominante como sendo a norma, e as outras culturas como diferentes, problemáticas e geralmente atrasadas (ESSED, 1995, apud JOSÉ, 2014 p. 38).

A título de exemplo da discriminação velada discutida acima, em setembro de 2020, a Magazine Luiza abriu um processo seletivo para um programa de trainees exclusivamente para candidatos negros. A iniciativa da companhia, que tem forte atuação em questões sociais, teve grande repercussão e foi alvo tanto de críticas positivas como negativas. Em entrevista à Época Negócios, a diretora-executiva de gestão de pessoas da empresa comentou que a proposta desse programa é justamente equalizar a representatividade de negros na liderança pois, embora o quadro de funcionários da empresa já seja composto por 53% de pessoas negras,

apenas 16% deles são líderes (“A resposta do Magazine Luiza para as críticas a seu programa de trainees”, 2021).

Importante salientar que, juridicamente falando, a empresa não cometeu crime de racismo ou “racismo reverso”, uma vez que a adoção de ações afirmativas em prol do combate à exclusão de grupos desfavorecidos ou excluídos é respaldada por lei.

A discriminação pelo sexo é tida como uma das formas mais latentes e frequentes na sociedade e um dos temas mais tratados recentemente em estudos e pesquisas. O tema mais conexo a esse e sobre o qual é, também, imprescindível abordar, é a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. Este tópico não abordará questões de raça dentro da problemática do gênero.

José (2014) aponta que a discriminação contra a mulher é gatilho ainda ao raciocínio de violência contra a mulher, que atinge uma parcela significativa da população feminina em todo o globo.

Um estudo realizado pela OMS em 2002 sobre violência doméstica e saúde da mulher concluiu que, dentro do intervalo de idade de 15 a 49 anos

[...] 15% das mulheres no Japão e 70% das mulheres na Etiópia e no Peru relataram violência física e /ou sexual por um parceiro íntimo; entre 0,3% e 11,5% das mulheres relataram ter sofrido violência sexual por um homem que não o parceiro; a primeira experiência sexual para muitas mulheres foi relatada como forçada – 24% na zona rural do Peru, 28% na Tanzânia, 30% na área rural de Bangladesh e 40% na África do Sul. (OMS, 2002).

Quando tratamos a mulher no mercado de trabalho, o IBGE (2020) mostra que a ocupação feminina no mercado de trabalho cresceu frente a 2016, embora ainda mereça atenção o fato de que continua menor frente à ocupação masculina:

A desigualdade entre os sexos reflete tanto a maior participação dos homens na força de trabalho, 72,5% contra 53,7%, quanto as dificuldades que as mulheres enfrentam ao ingressarem na força de trabalho, para encontrar ocupação e para permanecer ocupadas, principalmente quando ausentes legislação e políticas públicas específicas (WORLD..., 2017). Com relação à menor participação feminina na força de trabalho, um fator já amplamente abordado em relatórios estatísticos e na literatura acadêmica é a divisão por gênero das atividades domésticas (IBGE, 2020, p. 29).

É interessante relatar, ainda, que a pesquisa mostra que a questão da escolaridade equilibra parcialmente a disparidade de ocupação entre homens e mulheres, mas não tem quase nenhum efeito na disparidade entre brancos e pretos ou pardos (IBGE, 2020).

Quando falamos de discriminação por orientação sexual, primeiramente faz-se necessário o esclarecimento dos termos que envolvem este tema, sendo três diferentes definições:

- (i) Sexo biológico, que consiste na consequência genética observada em sua anatomia. Aqui entram os termos “feminino”, “masculino” e “hermafrodita” ou “intersexuais”;
- (ii) A identidade de gênero, que se trata de uma quebra dos conceitos de “ser homem” e “ser mulher” para dar voz ao “tornar-se homem” e “tornar-se mulher”, de Simone de Beauvoir, que basicamente envolve a identificação com o “masculino” ou o “feminino” que extrapolam o corpo humano, leia-se as preferências, gostos e atitudes (VIEGAS, 2019). É dentro deste conceito que estão os termos “cisgênero”, “transgênero” e “não-binário”;
- (iii) A orientação sexual, que envolve a preferência da pessoa na esfera dos relacionamentos afetivos. Neste ponto, podemos citar “heterossexual”, “homossexual”, “bissexual”, “assexual” e “pansexual”.

A discussão sobre a orientação sexual remete aos discursos do Direito. O artigo 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos discorre que: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”, o que significa que a condição para que um indivíduo seja considerado digno de direitos é que seja humano.

Já o Art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil disserta sobre igualdade de todos os indivíduos em toda e qualquer natureza: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à

igualdade, à segurança e à propriedade [...]”, o que envolve a orientação sexual também.

Desse modo, conclui-se que os fundamentos não devem favorecer ou prejudicar ninguém, mas, sim, abraçar a todos os indivíduos. José (2014) demonstra que há respaldo judicial contra a discriminação pela orientação sexual citando a Lei Estadual nº 10.948/2001 do estado de São Paulo como exemplo e trazendo à luz exemplos com relação ao reconhecimento da união homoafetiva como construção familiar pelo Tribunal de Justiça e pelo Tribunal Federal. Em 2019, constituindo mais um avanço em termos jurídicos sobre a diversidade, no Brasil, foi determinado crime a discriminação por identidade de gênero e orientação sexual, sendo aplicadas a seus praticantes as consequências da Lei de Racismo (Lei nº 7716/89) a priori (VIEGAS, 2019).

Batalha (2013) afirma que a discriminação contra homossexuais no mundo do trabalho se deve à enraizada mentalidade heterossexista e homofóbica dos empregadores, dado que não há comprovações de que a homossexualidade influencie na produtividade e capacidade social. Ela define o conceito de heterossexismo como:

[O heterossexismo é] um termo mais abrangente do que a homofobia, sendo que esta é resultante do heterossexismo. O que diferencia o heterossexismo da homofobia é que aquele negligencia ou omite a homossexualidade, enquanto que a homofobia nada mais é do que um medo irracional ou ódio em relação a gays e lésbicas (BATALHA, 2013, p. 371).

e o de homofobia por:

[Trata-se a homofobia, de] uma opressão intencional e premeditada que inclui preconceito, discriminação, desprezo, abuso verbal, atos de violência, ódio generalizado, entres outras espécies de represália dispensadas ao comportamento homossexual. Ademais, ao mesmo tempo em que tais sentimentos causam medo e repugnância ao dito comportamento, também propiciam uma vida eivada de privações, renúncias e sacrifícios, por receio de ser homossexual, ou de que os outros pensem que se é (BATALHA, 2013, P. 371)

A autora comenta que a revelação da homossexualidade pode vir a arruinar a vida profissional de alguém:

A relação empregatícia é um campo fértil para a propagação de práticas discriminatórias do ponto de vista geral. A discriminação em razão da homossexualidade é tão presente no mercado de trabalho, que pode vir a restringir a área de atuação profissional do homossexual que expõe e/ou declara sua orientação sexual. [...] Infelizmente, a maioria dos empregadores é extremamente heterossexista, e, conseqüentemente, preconceituosa [...] (BATALHA, 2013, p. 372-373).

Tomando por base o discorrido até aqui neste capítulo, pode-se afirmar que pensar sobre os diversos modos de discriminação como barreiras nada mais é do que afirmar que a sociedade brasileira ainda é incipiente no que tange à aplicação da diversidade dentro das organizações e, principalmente, de processos como recrutamento e seleção, por exemplo, que é uma das maiores e mais importantes portas de entrada para a diversidade dentro das organizações.

Quando uma pessoa em cargo de liderança não age em favor da diversidade, ele cascadeia esse pensamento para seus liderados, formando uma onda contrária a todas as ações positivas a favor da diversidade que a empresa pratica. Faz-se necessário, desta forma, que haja uma conscientização da alta e da média lideranças, leia-se presidência e diretorias e gerências e coordenações respectivamente, já que são pessoas tidas como exemplo dentro de uma organização.

6 A DIVERSIDADE NA EMPRESA HIDROVIAS DO BRASIL S.A.

6.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Hidrovias do Brasil S.A. (“HBSA”) é uma organização de soluções logísticas integradas que nasceu em 2010 a partir de uma *startup* financiada pelo Fundo Pátria Investimentos de *private equity*, com foco no aproveitamento do transporte hidroviário em toda a América do Sul. A empresa está presente no Brasil, nas regiões sudeste e norte, no Paraguai e no Uruguai, com mais de 1.000 colaboradores que ajudam a levar desenvolvimento para as nações onde atuam de forma ética e sustentável. Possuindo uma extensa frota de ativos próprios de última geração, a empresa se compromete a oferecer soluções personalizadas para atender as necessidades dos clientes. Pouco depois de completar dez anos de existência, a companhia realizou com sucesso uma oferta pública inicial (*IPO*) em setembro de 2020 no valor de R\$3.4 bilhões de reais.

Suas operações se dividem em (i) Corredor Norte, que contempla o sistema fluvial dos rios Trombetas, Tapajós e Amazonas, tendo a maior capacidade para o carregamento e transporte de grãos no Norte do Brasil e sendo o único operador integrado de fertilizantes na região, (ii) Corredor Sul, que compõe o rio Paraná-Paraguai, (iii) Navegação Costeira, que hoje é um braço da Operação Norte mas que se diferencia por ser uma operação que transporta bauxita e que navega pela costa brasileira e (iv) Operação Portuária de Santos, que opera recebimento e expedição de fertilizantes no terminal STS20, arrendado pela Hidrovias em agosto de 2019.

Ademais, a atuação da empresa perpassa os limites dos impactos na economia por meio do Instituto Hidrovias, entidade criada em 2017 responsável por desenvolver um trabalho de responsabilidade social junto às comunidades onde a empresa atua. A estratégia de sustentabilidade promovida pelo Instituto Hidrovias está alinhada com os Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, baseando-se em educação e projetos locais, sendo este último subdividido em erradicação da pobreza e igualdade de gênero. Com isso, podemos observar que a companhia tem histórico de preocupação com a gestão sustentável, o que traz à tona o aspecto da reatividade social de Montana & Charnov (1998) trabalhado anteriormente.

O Instituto Hidrovias é um dos grandes agentes da HBSA a favor da inclusão social e no mercado de trabalho. O Relatório de Atividades de 2019 separa as atividades do Instituto em (i) educação, (ii) projetos locais e (iii) Programa de Voluntariado Vias do Bem e dispõe, em cada um desses itens, as ações realizadas pela entidade no ano em questão. Entre outras ações internas, estão as entidades do Comitê de Clima e do Comitê de Diversidade.

Ao longo de sua existência, a companhia tem colhido os frutos de sua atuação com vários reconhecimentos, entre eles o Prêmio Socioambiental Chico Mendes, o *Latin America Quality Awards* e o Certificado de Qualidade Brasil. Em 2016, foi uma das vencedoras do prêmio IJGlobal Awards pelo sucesso do projeto de financiamento estruturado (*Project Finance*) que deu origem à emissão da dívida de US\$ 600 milhões. Esse prêmio objetiva reconhecer as melhores conquistas das empresas dos setores de infraestrutura e energia. Entre suas últimas conquistas, estão os certificados da ISO 9001:2015 pela implementação do Sistema de Gestão Integrado de otimização de processos (SGI) e da ISO 14001:2015 pelo aprimoramento do Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

6.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A HBSA tem como missão “prover serviços de qualidade utilizando modal hidroviário e priorizando sempre o desenvolvimento sustentável e a ética”, como visão “ser o melhor operador de logística integrada da América Latina” e como valores:

- (i) Honestidade, integridade e transparência;
- (ii) Geração de valor para acionistas e clientes;
- (iii) Excelência em segurança operacional;
- (iv) Responsabilidade ambiental e junto à comunidade;
- (v) Valorização da equipe e do ambiente interno.

6.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA

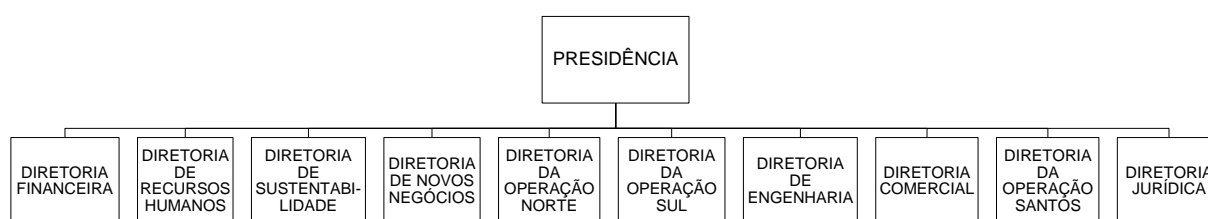


Gráfico 1 – Organograma da empresa Hidrovias do Brasil S.A. (fonte: elaboração própria a partir de dados da companhia)

A empresa é classificada como de grande porte na escala do BNDES, uma vez que seu faturamento bruto é de mais de R\$ 300 milhões no ano, o que justifica uma grande estrutura organizacional. Como mostra o Gráfico 1, a empresa é subdividida em dez diretorias, sendo três delas especificamente focadas nas operações.

6.4 PERFIL ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA – UMA ANÁLISE DA DIVERSIDADE

A Hidrovias do Brasil S.A., como apresentada, é uma companhia com atuação em vários locais da América Latina. Os colaboradores de todas as localidades trabalham em contato diário, dado que as atividades operacionais ficam nas “pontas” (Pará, Santos, Paraguai e Uruguai) e as administrativas centralizadoras ficam em São Paulo. Desta forma, o intercâmbio de culturas regionais é constante.

De acordo com indicadores internos da companhia, limitados a gênero, tempo de empresa, faixa etária, e escolaridade, o corpo de colaboradores total de 2020 é composto por 194 mulheres e 918 homens, representando 17% e 83% respectivamente. Olhando apenas para o total de pessoas em cargos de liderança a partir do nível de gerência (gerência, diretoria e *C-level*), 28% são mulheres e 72% são homens. A média de idade dos colaboradores é de 36,2 anos, sendo que as faixas mais representativas são as que compõem os intervalos de 25 a 34 anos (39%) e de 35 a 44 anos (31%). Quanto à escolaridade, temos que 60% dos colaboradores têm ensino médio completo e que 28% têm ensino superior completo (ver Anexo 1).

Analisando a localidade Norte, que é a com maior número de colaboradores, o percentual feminino é inferior a 15%, enquanto o masculino supera 85%. Do total de 13 líderes, duas mulheres se encontram em cargo de liderança. A distribuição em termos de escolaridade tem como destaque o percentual de pessoas com ensino médio completo (65%). A Navegação Costeira, ou Cabotagem, que compõe o Corredor Norte, possui menos colaboradores em números absolutos mas segue o mesmo padrão de menor representatividade feminina, destacando o fato de que não há mulheres em cargo de liderança, e de escolaridade com maior expressão do ensino médio, embora a idade média desta operação seja a única que supera os 40 anos (ver Anexos 2 e 3).

Na Operação Sul, a segunda maior da companhia, apenas 10% são mulheres. De todas as localidades, a escolaridade nesta operação é a que tem o maior percentual de pessoas com escolaridade até o ensino médio. Por fim, a Operação Santos tem que 19% do total de colaboradores são mulheres, enquanto 81% são homens. Vale ressaltar que esta operação é substancialmente menor do que as outras duas. O nível de escolaridade segue o padrão de maior destaque de pessoas com ensino médio completo (ver Anexos 4 e 5).

É importante ressaltar que, por serem localidades em que grande parte dos colaboradores são tripulantes, a trajetória acadêmica dessas pessoas normalmente não é seguida de ingresso no ensino superior após o ensino médio, mas, sim, de atendimento a Cursos de Formação de Aquaviários oferecidos pela Marinha do Brasil (CFAOC). Além disso, a experiência profissional é muito levada em consideração no momento da contratação dos tripulantes, o que explica por que algumas operações possuem uma idade média mais elevada.

Quando analisamos a localidade de São Paulo, temos uma série de grandes disparidades de indicadores. Nessa localidade, as mulheres representam 52% do total de colaboradores e 38% dos cargos de liderança, enquanto os homens somam 48% e 62% respectivamente. Quanto à escolaridade, vemos que 75% dos colaboradores possuem ensino superior completo e 17% são pós-graduados (ver Anexo 6).

A companhia, hoje, não possui uma política de diversidade. Para tratar do tema, por ora, foi criado um Comitê de Diversidade em 2019, mas suas ações se resumem a reuniões semanais em que participam apenas os componentes desse Comitê.

Com base nos indicadores e levantamentos apresentados ao longo deste trabalho, torna interessante salientar que o indicador de gênero não é subdividido explicitamente entre as definições tratadas no item 5.4 deste trabalho, permitindo apenas, portanto, que a análise seja feita a partir da definição mais trivial de “gênero”, a de sexo biológico. Ainda, as informações não apresentam dados sobre LGBTQIA+ ou cor da pele. A partir disso e dos dados aludidos, pode-se concluir que as informações não são suficientes para que seja feita uma análise sobre a diversidade dentro de todos os aspectos elencados neste trabalho, limitando esta análise apenas ao tema de gênero.

Fazendo uma análise cruzada de nível de escolaridade e gênero, podemos inferir que numa localidade em que a atividade principal é a administrativa, o *back-office*, que engloba, no caso da HBSA, as áreas financeira, jurídica, de sustentabilidade, comercial, de novos negócios, de engenharia e de recursos humanos, o percentual de pessoas com ensino superior completo reflete o levantamento do IBGE tratado no item 5.4, que diz que o nível de escolaridade influencia positivamente na participação feminina no mercado de trabalho.

Embora dados sobre diversidade de raça estejam ausentes nos indicadores, podemos analisar alguns prejuízos que a empresa encontra por conta dessa não publicação. Primeiramente, para que haja um estudo sobre essa pauta, é necessário que haja a coleta de auto declaração por parte dos colaboradores. Quando tratamos de raça, temos que o termo ‘negro’, segundo o Artigo 10o, parágrafo IV, da Lei 12.288 do Estatuto da Igualdade Racial, é “o conjunto de pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça usado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou que adotam autodefinição análoga” (Brasil, 2010).

Com isso, o enfoque das ações afirmativas da companhia tem que ser voltado a esse público, porém, sem o controle numérico de quantas pessoas se enquadram nessa classificação, qualquer iniciativa por parte da empresa perderia o sentido por não ter um objetivo claro e definido interligado, por exemplo, às metas dos colaboradores, principalmente de lideranças. Esta mesma lógica se aplica ao público LGBTQIA+, embora este grupo seja prejudicado pela ausência de legislação que defenda a obrigatoriedade de sua presença nas companhias.

7 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

O objetivo geral deste trabalho foi dar luz ao entendimento sobre os benefícios que a diversidade pode trazer para o desenvolvimento das organizações e, a partir de uma pesquisa exploratória, adotar a realidade da empresa Hidrovias do Brasil S.A. como objeto de estudo aplicado. Ao decorrer da dissertação, intentou-se discorrer sobre cultura organizacional e interliga-la com clima e gestão, discutir sobre a temática da diversidade em seu rol de conceitos, sua participação nas organizações e seus entraves e expor a importância da diversidade no que tange a vantagem competitiva e desenvolvimento estratégico. O referencial teórico abordado focou na revisão exploratória de cultura e clima organizacionais, gestão da diversidade, diversidades nas organizações, vantagem competitiva e discriminação.

O destrinchamento de ideias começa a partir do entendimento de que a cultura organizacional estabelece a conduta a ser seguida pelos colaboradores, impactando o clima organizacional. A cultura não é estática, podendo ser alterada de tempos em tempos de acordo com a necessidade da empresa, e quando for adaptada de forma a incentivar a valorização da qualidade de vida do trabalhador, contribui positivamente a um bom clima. A adição da gestão da diversidade nessa cultura é reflexo do acompanhamento das mudanças sociais do entorno e a conscientização de que a diversidade é um atributo de valor à competitividade da companhia, dado que uma equipe heterogênea contribui com visões e ideias diferentes sobre uma mesma situação. A barreira, porém, que a gestão da diversidade enfrenta são os pensamentos discriminatórios que, quando vindos do corpo diretivo da companhia, influenciam diretamente a própria cultura organizacional.

A HBSA está começando a trilhar seus caminhos em benefício da gestão da diversidade. Mesmo já tendo olhares fortemente voltados à presença da mulher no corpo diretivo, a empresa ainda precisa desenvolver mecanismos de gestão dos outros temas de diversidade tratados neste trabalho, cor de pele e orientação sexual. Está no plano da companhia, porém, o suporte externo através de uma consultoria especializada em diversidade, por exemplo, para o desenvolvimento de planos estratégicos mais profundos e estruturados para dar mais corpo à gestão da diversidade nas demais esferas. Ainda assim, há um longo caminho a percorrer.

Como proposições à companhia para esse mérito, pode-se começar com o diagnóstico do quadro de funcionários no que tange a todos os aspectos da diversidade para erradicar as lacunas que possam existir no desenvolvimento de políticas e planos de gestão e mesmo para ações que podem ser promovidas pelos Comitês de Diversidade e Clima para conscientizar e criar um ambiente de trabalho saudável, pró-diálogo, tolerante e respeitoso para pessoas diversas. Apenas um ambiente inclusivo abraça pessoas diversas e as deixa confortáveis para contribuir e se desenvolver profissionalmente naquele lugar.

Sobre as ações dos Comitês supracitados, primeiramente deve-se estabelecer que a gestão da diversidade necessita de um fórum responsável, seja um comitê, como é o caso da HBSA, seja uma área empresarial propriamente dita. Esse fórum atuará em conjunto à área de gestão de pessoas, que será, por sua vez, a detentora dos dados de análise ditos no parágrafo anterior, e deverá ter patrocínio da liderança.

A área de gestão de pessoas terá o trabalho de questionar, incentivar e provocar o tema durante os processos de recrutamento e seleção. Para tal, é imprescindível que exista uma parceria constante com a liderança da empresa, que, neste ponto de vista, são os futuros gestores dos novos colaboradores. O próprio processo de recrutamento e seleção também deve ser editado para ser mais inclusivo, adotando processos seletivos às cegas, por exemplo, que evitam vieses e preconceitos inconscientes por parte dos recrutadores e concentram a seleção em habilidades, competências e experiências profissionais. Pode-se, ainda, promover não apenas um processo de seleção voltado aos negros, mas também aos LGBTQIA+ e PcDs.

Em paralelo, os Comitês podem promover uma agenda anual de semanas de eventos voltados à discussão da diversidade de forma consoante às datas do ano consagradas a esses grupos: o Dia Internacional da Mulher, o Dia da Consciência Negra, o Dia Internacional do Orgulho LGBT e o Dia Nacional da Luta da Pessoa com Deficiência. Outra ação é a criação de grupos focais, apadrinhados por um ou dois diretores, específicos de cada temática com o objetivo de promover o diálogo, treinamentos e a conscientização dos colaboradores. Utilizar-se de aspectos visuais também é um bom jeito de instigar o inconsciente das pessoas: painéis de informativos

no escritório com as cores das bandeiras LGBTQIA+ ou trans e distribuição de *bótons*, adesivos e cordões dos crachás com os temas da diversidade.

Por fim, mas não menos importante, a criação da política refletir-se-á no estabelecimento claro e objetivo de metas organizacionais. Pode-se dizer que essa medida é uma das mais importantes e eficazes porque ilustra o estabelecimento institucional de um compromisso pró-diversidade e inclusão. Isso gera o cascadeamento de demandas e nutre o “sentimento de dono” sobre a temática, além de atrelá-la diretamente às estratégias de desenvolvimento competitivo empresa.

Conclui-se a partir das discussões neste Trabalho de Conclusão de Curso que existe um grande potencial de desenvolvimento da diversidade e de vantagem competitiva na companhia caso decida seguir as proposições de melhoria. Desta forma, acredita-se que o objetivo geral e os específicos foram alcançados com êxito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#DiverSifica na Siemens. Valorizando a diversidade. **Siemens**. Disponível em <<https://new.siemens.com/br/pt/empresa/diversifica.html>>. Acesso em 24 nov. 2020.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. Em: **Revista de Administração de Empresas**, vol 44. N. 3, 2004.

BALDWIN, T T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional**: o que os gestores sabem e fazem. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BATALHA, G. M. Orientação sexual e discriminação no ambiente laboral. **Revista de Direito Internacional**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 369-383. 2013.

BARDINE, R. Cultura Organizacional, s.d. Disponível em <<https://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional>> Acesso em: 24 nov. 2021.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Texas A&M University, vol. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.

BOHLANDER, G. W., SNELL, S.A. **Administração de recursos humanos**. 16ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BNDES. **Guia do financiamento**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 2 fev. 2021.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei Nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm> Acesso

CARRIERI, A.; AGUIAR, A. R.; DINIZ, A. P. **Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho**: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2014.

CONCEIÇÃO, L. A.; RIBEIRO, D.; NOVAES, E.D. **Diversidade organizacional e inclusão de minorias no mercado de trabalho**. UNISEB. Ribeirão Preto: v.5, n.5, p.1-22. 2015.

Conheça as 16 empresas mais inclusivas para pessoas com deficiência de 2020. **Guiaderodas**, 2020. Disponível em: <<https://guiaderodas.com/conheca-as-16-empresas-mais-inclusivas-para-pessoas-com-deficiencia-de-2020/>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

DAL VESCO, D. G., *et al.* Cadeia de Valores Na Gestão de Custos: Uma Análise Estratégica Em Cooperativas Agropecuárias Paranaenses. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 13, no. 02, 1 June 2014, pp. 83–98.

DATAFOLHA. Cresce percepção de preconceito entre brasileiros na última década. 2019. **Datafolha**. Disponível em: <<https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/01/1986041-preconceito-por-genero-e-cor-dobra-em-uma-decada.shtml>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. 3a ed. São Paulo: Pioneira, 2004

Declaração Universal dos Direitos Humanos. 1948. Disponível em <http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php>. Acesso em 24 nov. 2020.

FELDMANN, G. Discriminação e preconceito no ambiente de trabalho: dano moral decorrente da discriminação e preconceito do trabalho. **JusBrasil**, 2019. Disponível em <<https://guilhermefeldmann7.jusbrasil.com.br/artigos/674224879/discriminacao-e-preconceito-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

FERREIRA, M. R.; PASSADOR, C. S. **Apontamentos sobre Ação Social nas Mídias e Grandes Empresas de Maringá: Responsabilidade Social?** EnANPAD, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-442.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

FLEURY, M. T. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. RAE. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25. 2000.

FRAGOSO, S. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 307-315. Curitiba. 2009.

FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 11a ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HANASHIRO, D.; GODOY, A. **Um Preâmbulo da Diversidade: Da Teoria à Prática**. Em: EnANPAD. 2004.

HANASHIRO, D. PEREIRA, J. **A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças?** Em: EnANPAD, 2007.

HANASHIRO, D. GODOY, A. CARVALHO, S. **Estudos em Diversidade Reflexões Teóricas e Evidências Práticas**. Em ANPAD, 2004.

HANASHIRO, D. TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2007-2008.

Hidroviias do Brasil, 2021. A Empresa. Disponível em: <<http://hbsa.com.br/>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

HUNT, V. et al. **A diversidade como alavanca de performance**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br#:~:text=Diversidade%20e%20performance%20financeira%20em,as%20empresas%20no%20quartil%20inferior>> Acesso em: 22 nov. 2020.

IBGE. **Cor ou Raça**. Disponível em <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>> Acesso em 23 nov. 2020

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. **Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica**, n 43. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

INSTITUTO HIDROVIAS. **Relatório de Atividades 2019** Instituto Hidrovias. São Paulo, 2019. 36 p.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

Itaú, 2021. **Diversidade & Inclusão**. Disponível em: <<https://www.itaui.com.br/diversidade/>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

JOSÉ, R. H. C. **Discriminação no Contrato de Trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso, bacharelado em Direito. Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha. Marília. 87p. 2014.

JUNIOR, E. S. **A qualidade como diferencial competitivo: uma proposta para a indústria de embalagens plásticas de alimentos do Recife**. Dissertação de mestrado, UFPE. Recife, 2007.

JUNIOR ACHIEVEMENT. **JA Pará**: transformando o futuro de jovens por todo o Brasil! c2021. Página Sobre Nós. Disponível em: <<https://www.jabrasil.org.br/pa/sobre-nos>> Acesso em: 22 nov. 2020.

JUSTO, A. **A Gestão Da Diversidade Nas Companhias Aéreas Que Atuam No Brasil**. USCS - Universidade Municipal De São Caetano Do Sul. São Caetano do Sul, 2012.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y**. IESE Business School. Univesidad de Navarra. 2008.

DA SILVA, R.; LUNA, D. **As percepções de diferentes gestores acerca das influencias da diversidade cultural nas organizações**. 2004. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MACÊDO *et al.* **Comportamento Inclusivo e Experiência de Inclusão**: um Estudo sobre Policiais Militares Cearenses. Em: EnANPAD, 2013.

MACEDO, K. B.; MACÊDO, G. N. S. **A Percepção das relações de gênero a partir do discurso de homens e mulheres, no contexto organizacional**. Em: Anais do III Eneo, Porto Alegre. Ed. ANPAD. v. 1. p. 1-16, 2004.

MADEIRO, C. Negros são 75% entre os mais pobres; brancos, 70% entre os mais ricos. **Uol Notícias**, 2019. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2019/11/13/percentual-de-negros-entre-10-mais-pobre-e-triplo-do-que-entre-mais-ricos.htm>> Acesso em: 23 nov. 2020

MEDEIROS, G. T. C. *et al.* **A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero**. Em: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 11., 2014, Resende. Anais eletrônicos. Resende: AEBD, 2014.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MEYRS, A. **O valor da diversidade racial nas empresas**. Estudos afro-asiáticos. Rio de Janeiro: vol.25, n.3, p. 483-515, ISSN 1678-4650, 2003.

MOREIRA, E.G. **Clima Organizacional**. Curitiba, Paraná: IESDE, 2008.

MORO, *et al.* Fatores Motivacionais e Higiênicos Considerados Relevantes na Visão dos Docentes e Discentes de Programas de Pós-Graduação de uma Instituição Pública Federal. Tese de Doutorado em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde. Em: **Revista Sociais e Humanas**, v. 26, n. 03, set/dez 2013, p. 608 – 621. Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

NUNES, A. C. A resposta do Magazine Luiza para as críticas a seu programa de trainees. **Época Negócios**, 2020. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/09/resposta-do-magazine-luiza-para-criticas-seu-programa-de-trainees.html>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

OPAS. **Folha informativa - Violência contra as mulheres**. 2017. Disponível em <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5669:folha-informativa-violencia-contra-as-mulheres&Itemid=820> Acesso em: 6 jan. 2021.

OLIVEIRA, L. R. Racismo Direitos e Cidadania. **Estudos Avançados**, 18(50), 81-93. 2014. Recuperado de <<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9972>>. Acesso em 7 jan. 2021.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão da diversidade:** além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Em: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2004.

PAZETO, J. C. P. *et al.* Ferramentas estratégicas aplicadas na busca de maior eficiência na gestão da diversidade no ambiente de trabalho. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro SP. Ano 8, n.1, p. 391-403, 2015.

PRISMA FS. **O que é empregabilidade?** 2018. Disponível em: <<http://prismafs.com.br/sem-categoria/o-que-e-empregabilidade/>>. Acesso em 7 jan. 2021.

PRESOTTI, L. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações:** caminhos para inclusão. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

PORTER, M. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. 13 Ed. São Paulo: Elsevier. 1999.

PUENTE-PALACIOS, K. FREITAS, I. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. Em: **Organ. Soc.**, vol.13, n.38. Salvador. 2006

ROBBINS, S.P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho de equipes de projetos globais:** um estudo em empresas multinacionais brasileiras. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

ROMANO, R. Guia Exame de Diversidade divulga resultados - Instituto Ethos. **Instituto Ethos**. 2020. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/guia-exame-de-diversidade-divulga-resultados/>>. Acesso em: 3 dez. 2020.

SANTOS, J. L. **Vantagem competitiva e inovação tecnológica na era da globalização.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2006.

SANTOS, R.; DIEHL, L. **Diversidade Humana em Organizações de Lajeado/RS: Desafios e Tendências Para a Gestão de Pessoas**. Estudo & debate. Lajeado - RS: v. 20, n. 2, p. 127-146, 2013.

SETIN, C. et al. Recrutamento e Seleção com Ênfase em Diversidade Sociocultural e Inclusão Social: Estudo de Caso na Empresa Telefônica Brasil. **G&P Revista de Gestão e Práxis**, v.3, n.1, 2018

SHEN, J.; CHANDA, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 20, issue 2, p. 235-251. 2009.

SHERIQUE, J.; SARTORE, K. **DEFICIENTE SIM, INCAPAZ NÃO! NÃO HÁ BARREIRAS QUE O SER HUMANO NÃO POSSA TRANSPOR**. 2015. Disponível em: <http://sherique.com.br/wp-content/uploads/2015/10/ARTIGO-PROTE%C3%87%C3%83O-Deficientes-Final.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SIQUEIRA, M. V. S; ZAULI-FELLOWS, A. **Diversidade e identidade gay nas organizações**. Em: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5, 2006, Porto Alegre: ANPAD, 2006.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity. **Harvard Business Review**, 1996.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. **Diversidade cultural no contexto organizacional**. Em: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.cap.14.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 32., 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VIANA, E.; DREWS, G. **O Papel do Gestor de RH na Gestão da Diversidade Cultural: Estratégias de agregação de valores à organização**. Trabalho de Conclusão

de Curso do Curso Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2018.

VIEGAS, C. M. A discriminação e o preconceito do mercado de trabalho em função da orientação sexual e identidade de gênero. **Blog Jurídico**. Thomson Reuters, 2019.

WAILES, N; MICHELSON, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. **International Studies of Management and Organization**, v. 38, n. 4, p. 100- 118, 2008.

WEBER, R. **A comunicação intercultural no ambiente de trabalho a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil**. 2004. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

WEILER, A. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas**: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado. Porto Alegre, 2010. Monografia (Bacharel em Comunicação Social). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ZANNETTOU, S. WEAPONIZED INFORMATION OUTBREAK: A Case Study on COVID-19, Bioweapon Myths, and the Asian Conspiracy Meme. **Network Contagion Research Institute**. Disponível em: <<https://networkcontagion.us/reports/weaponized-information-outbreak-a-case-study-on-covid-19-bioweapon-myths-and-the-asian-conspiracy-meme/>>. Acesso em: 3 fev. 2021.

ANEXO 1 – Perfil Organizacional Hidrovias do Brasil S.A.



ANEXO 2 – Perfil Organizacional Norte



ANEXO 3 – Perfil Organizacional Navegação Costeira (Cabotagem)



ANEXO 4 – Perfil Organizacional Sul



ANEXO 5 – Perfil Organizacional Santos



ANEXO 6 – Perfil Organizacional São Paulo

